

**MESTRADO**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**TENDÊNCIAS FUTURAS DO SETOR BANCÁRIO**  
**O AJUSTAMENTO DA BANCA TRADICIONAL ÀS**  
**NOVAS TECNOLOGIAS E A BANCA NATIVA DIGITAL**

**SUSANA CATARINA ALVES DUARTE**

**OUTUBRO - 2019**

# **MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** DISSERTAÇÃO

### **TENDÊNCIAS FUTURAS DO SETOR BANCÁRIO O AJUSTAMENTO DA BANCA TRADICIONAL ÀS NOVAS TECNOLOGIAS E A BANCA NATIVA DIGITAL**

**SUSANA CATARINA ALVES DUARTE**

**ORIENTAÇÃO:**

PROF. MANUEL LARANJA

**COORIENTAÇÃO:**

PROF. BRUNO HORTA SOARES

**OUTUBRO - 2019**

## Resumo

Encontramo-nos em plena quarta revolução industrial e praticamente todas as indústrias estão a adaptar-se a novas realidades e a novas formas de estar no mercado, cada vez mais influenciadas pelas chamadas *startup* tecnológicas.

O setor financeiro não é exceção. Este setor necessita de recuperar a confiança dos consumidores e estar preparado para uma concorrência cada vez maior de plataformas de crédito digitais – *Revolut*, *N26*, entre outras plataformas de *trading* e de investimento, que impuseram uma disrupção na indústria financeira. Salientando, que em grande parte dos casos, os novos concorrentes das instituições financeiras portuguesas têm origem no exterior – tanto de países da União Europeia, como do resto do Mundo.

Adicionalmente, os avanços tecnológicos, juntamente com casos de má gestão de instituições financeiras, levam a que os clientes bancários estejam cada vez mais preocupados com a aplicação das suas poupanças e procurem mais informação sobre o mercado e produtos disponíveis. Sendo também consequência do mais fácil acesso à informação, existindo uma maior comparação de serviços.

Ao longo deste projeto será analisada a evolução do setor bancário português, incidindo na evolução do marketing no setor, no crescimento tecnológico e nas preocupações dos reguladores em potenciar a concorrência e inovação, bem como a equilibrar a confiança, segurança e riscos sistémicos.

Por fim, serão analisadas as respostas de 266 inquiridos para sabermos se os portugueses estão ou não preparados para essa digitalização e redução da presença física no setor bancário.

**Palavras-chave:** Setor Bancário; Banca Tradicional; Banca Digital; Banca Nativa Digital; *Costumer Service*; Marketing Digital; Marketing Bancário; Fidelização; Banco de Portugal (BdP); *Fintech*.

## ***Abstract***

We are in the midst of the fourth industrial revolution and virtually, every industry is adapting to new realities and new ways of being in the market, increasingly influenced by so-called technology startups.

The financial sector is no exception. This sector needs to regain consumer confidence and be prepared for increasing competition from digital credit platforms - *Revolut*, N26, among other trading and investment platforms that have disrupted the financial industry. Noting that, in most cases, the new competitors of Portuguese financial institutions originate from abroad - both from European Union countries and from the rest of the world.

In addition, technological advances, coupled with cases of mismanagement of financial institutions, make bank customers increasingly concerned about applying their savings and seeking more information about the market and available products. As a result of easier access to information, there is a greater comparison of services.

This project will analyze the evolution of the banking sector, focusing on Portugal, the evolution of marketing in the sector and the impact and concerns of regulators on enhancing competition and innovation, as well as balancing trust, security and systemic risks.

Finally, the answers of 266 respondents will be analysed, as to whether or not the Portuguese are prepared for this digitization and reduction of physical presence in the banking sector.

***Key words:*** *Banking Sector; Traditional banking; Digital banking; Native Digital Banking; Customer Service; Digital marketing; Banking Marketing; Loyalty; Bank of Portugal (BdP); Fintech.*

## **Agradecimentos**

Ao longo destes dois anos de mestrado aconteceram várias mudanças, tornando esta etapa cheia de altos e baixos. Por isso, importa salientar que a conclusão deste projeto não teria sido possível sem o apoio, incentivo, compreensão e amizade de várias pessoas ao longo deste todo este percurso.

Assim, não quero deixar de agradecer a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a minha chegada até aqui.

Quero agradecer ao Professor Manuel Laranja por se ter disponibilizado a ajudar-me neste projeto já tão em cima da hora e pelos conselhos finais.

Não pode faltar um especial agradecimento ao Professor Bruno Horta Soares, por me ter ajudado desde o início e, por me recordar que devemos mostrar a nossa opinião, atribuindo carácter e personalidade aos nossos projetos.

Também não pode faltar um especial agradecimento a todos os meus queridos amigos (creio que não é necessário referir nomes) que estiverem sempre presentes: aqueles que estão desde o início desta etapa e aos que foram entrando e ficaram. Peço desculpa pelas ausências e faltas de disponibilidade, contudo mostraram que os verdadeiros amigos estão sempre presentes, até nos momentos mais difíceis e que a compreensão é uma das características mais preciosas.

Importa referir que tudo o que nos define como pessoas, o que define uma boa construção, quer de uma obra, quer de um projeto é sempre uma boa base. Por isso, quero agradecer a toda a minha família, em especial à minha mãe, ao meu pai, ao meu irmão, avós e tios, pelos valores que me passaram, pela educação que me proporcionaram, por estarem sempre presentes e por me apoiarem em todas as minhas decisões e darem os melhores conselhos.

A todos aqueles que permitiram que esta dissertação fosse uma realidade, um grande Bem-Haja!

## Índice

<b>Lista de Acrónimos .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Relevância teórica e/ou empresarial.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. A Evolução da Banca nos últimos anos .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Principais Pilares das Alterações ao Setor Bancário .....</b>	<b>11</b>
2.2.1. Influência do Marketing .....	11
2.2.2. Desenvolvimentos da Era Digital.....	13
2.2.3. Resposta das Entidades de Supervisão .....	15
<b>2.3. Estratégias de transformação digital na banca .....</b>	<b>17</b>
2.3.1. Prioridade Estratégica - Omni-Experience Customer Engagement .....	18
2.3.2. Prioridade Estratégica - Next-Generation Payments .....	19
2.3.3. Prioridade Estratégica - Corporate Banking.....	20
2.3.4. Prioridade Estratégica - Digital Trust and Stewardship .....	21
2.3.5. Prioridade Estratégica - Efficiency and Agility .....	22
2.3.6. Prioridade Estratégica - External Ecosystems .....	23
<b>3. Problemática e Metodologia.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1. Problemática .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2. Metodologia e Amostra .....</b>	<b>26</b>
3.2.1. Participantes .....	26
3.2.2. Análise de Dados .....	27
<b>4. Resultados do Inquérito e Relação entre Variáveis .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1. Resultados dos Inquéritos .....</b>	<b>27</b>
4.1.1. Perfil Sociodemográfico .....	27
4.1.2. Recetibilidade a Aplicações Móveis .....	28
4.1.3. Digitalização do sector bancário e novos produtos .....	29
<b>4.2. Relação entre variáveis .....</b>	<b>31</b>
<b>5. Conclusão e Sugestões de Melhoria .....</b>	<b>32</b>
<b>5.1. Conclusão .....</b>	<b>32</b>
<b>5.2. Sugestões de Melhoria.....</b>	<b>34</b>
<b>6. Bibliografia e Webgrafia .....</b>	<b>36</b>
<b>6.1. Bibliografia .....</b>	<b>36</b>
<b>6.2. Webgrafia .....</b>	<b>38</b>
<b>7. Anexos .....</b>	<b>41</b>
<b>7.1. Anexo I - Questionário .....</b>	<b>41</b>

7.2.	<i>Anexo II - Gráficos dos Resultados dos Inquéritos</i>	43
7.3.	<i>Anexo III - Cálculo de Valor-p</i>	47

## Índice de Tabelas, Figuras e Gráficos

### Tabelas

Tabela I – Distribuição Sociodemográfica dos inquiridos.....	30
Tabela II – Distribuição dos Inquiridos por recetibilidade a aplicações móveis....	31
Tabela III – Distribuição dos Inquiridos por aceitabilidade a novos produtos e serviços.....	32
Tabela IV – Valor-p para as várias variáveis em análise.....	49

### Figuras

Figura I - <i>The Difference Between Blockchain &amp; Distributed Ledger Technology</i> .....	23
---	----

### Gráficos

Gráfico I: Idade dos Inquiridos.....	46
Gráfico II: Género dos Inquiridos.....	46
Gráfico III: Situação Profissional dos Inquiridos.....	46
Gráfico IV: Relacionamento dos Inquiridos com Tecnologias da Informação.....	46
Gráfico V: Habilitações Literárias dos Inquiridos.....	47
Gráfico VI: Zona de Residência dos Inquiridos.....	47
Gráfico VII: Fatores Mais Valorizados a tratar de assuntos financeiros.....	47
Gráfico VIII: Meios de pagamento mais adotados pelos inquiridos.....	47
Gráfico IX: Utilização de <i>apps</i> móveis pelos Inquiridos.....	48
Gráfico X: Motivos para não utilização de <i>apps</i> móveis.....	48
Gráfico XI: Disponibilidade para conta 100% online.....	48
Gráfico XII: Inquiridos que acreditam na banca digital.....	48
Gráfico XIII: Grau de aceitabilidade para conta bancária sem presença física....	48
Gráfico XIV: Disponibilidade para investir em criptomoeda.....	49
Gráfico XV: Inquiridos que investiriam em produtos financeiros na UE.....	49

## Lista de Acrónimos

**API** – Interfaces de Programação da Aplicação

**App** – Aplicativo móvel

**BdP** – Banco de Portugal

**BES** – Banco Espírito Santo

**BPP** – Banco Privado Português

**BPN** – Banco Português de Negócios

**CEE** – Comunidade Económica Europeia

**CMVM** – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

**CRM** – *Customer Relationship Management*

**EBA** – Autoridade Bancária Europeia

**EUA** – Estados Unidos da América

**ERP** – *Enterprise Resource Planning*

**FMI** – Fundo Monetário Internacional

**FinCoNet** – *International Financial Consumer Protection Organization*

(Organização Internacional para Proteção do Consumidor Financeiro)

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**IoT** – *Internet of Things*

**PwC** - *PricewaterhouseCoopers*

**RPA** - *Robotic Process Automation*

**SCSB** - *Swedish Customer Satisfaction Barometer*

**TI** – Tecnologias da Informação

**TPP** – *Third Party Provider*

**TSM** – *Treasury Management System*

**UE** – União Europeia



## 1. Introdução

Desde a década de 70, com a liberalização da banca, verificou-se um grande aumento da concorrência.

Ao longo dos anos temos assistido a cada vez mais investimento de bancos estrangeiros no nosso país (consequência da Globalização), avanços tecnológicos e, consumidores cada vez mais bem informados e exigentes, tornando o setor bancário bastante competitivo.

Nos dias de hoje, é fundamental os bancos recorrerem a fortes estratégias na persecução dos seus objetivos, alianças com outras instituições, e terem uma grande capacidade de adaptação a mercados cada vez mais flexíveis. Adicionalmente, é importante reduzir custos e praticar taxas atrativas, dentro dos possíveis.

No final dos anos 90 começaram a aparecer os primeiros sinais de *internet banking*, onde era possível obter alguma (pouca) informação sobre produtos e serviços. Mas poucos estavam à espera que nos dias de hoje já fosse possível proceder a operações desde abertura de contas *online*, transferências no momento e, até operações de investimento e *trading*. Entrando assim o setor financeiro numa transformação digital, com o surgimento de novos conceitos.

Assim, com base em toda a documentação analisada e tendo em conta as características a estudar ao longo do projeto, é possível distinguir entre três tipos de banca (João Morais Barbosa, 2019): a **banca tradicional** (Santander, BPI, CGD e Bankinter); a **banca tradicional que se está a adaptar** (BancoBest, BancoBig e o Activo Banck – com alguma presença física) e a **banca nativa digital** (BNI Eupora e Banco CTT). Serão estes três tipos de divisão de banca comercial que serão utilizados ao longo deste documento.

Dentro da banca *online* e da banca nativa digital, surge o conceito de *fintech*<sup>1</sup>, que cada vez está mais associado ao setor bancário. Os bancos pretendem que os utilizadores tenham novas experiências de utilização de produtos e serviços financeiros menos burocráticos e complexos. Em 2016<sup>2</sup>, cerca de aproximadamente treze mil milhões de dólares foram investidos em *fintechs*, através de acordos de *venture capitals*.

---

<sup>1</sup> *Fintech* é a junção de *finance* com *technology*. São *startups* com uso intensivo de tecnologia, criando produtos e serviços fáceis de usar, simples e intuitivos. A origem do termo vem de um programa de aceleração de *startups* orientado pela Accenture.

<sup>2</sup> De acordo com a base de dados de investimento CB Insights

Os bancos digitais recorrem a uma série de parceiras em *outsourcing* com várias plataformas de crédito e/ou instituições financeiras de outros países, para permitir aos seus clientes terem acesso a produtos competitivos, não limitando a oferta ao que é praticado em território nacional.

A banca tradicional não pôde ignorar esta era digital, estando alguns bancos considerados tradicionais a apostar cada vez mais em novos produtos e em novos processos. Em contrapartida, podemos ver regularmente nos meios de comunicação, que a crescente redução do número de balcões tem sido uma das estratégias a adotar pelas instituições bancárias ditas tradicionais.

O BdP estima que, em 2017, cerca de 2,5 milhões de portugueses já utilizavam a banca digital e, a tendência é que este valor já tenha aumentado. Esta mudança no setor bancário coloca grandes desafios às próprias autoridades de supervisão, desde a nível comportamental, como a nível prudencial. Torna-se necessária a existência de recursos e competências que monitorizem esta evolução no mercado e que regulem os seus efeitos.

Este projeto destina-se a fazer uma breve análise ao setor bancário português, desde a década de 70, aos dias de hoje, passando pelas alterações nos níveis mais relevantes: marketing, estratégias a adotar e regulamentação. O foco do projeto irá incidir sobre as estratégias relacionadas com a satisfação direta do cliente bancário, recorrendo a um questionário sobre os seus hábitos e preferências, bem como a sua predisposição a mudar para formas mais digitais.

Um dos paradoxos existentes ao longo dos resultados da parte prática desta dissertação incide no fato de: por um lado existirem consumidores satisfeitos com as várias possibilidades existentes numa *app*, por outro lado consumidores que pretendem recorrer a uma agência para tratar dos seus assuntos e deparam-se com a redução cada vez maior de balcões físicos, e número de funcionários.

## 2. Relevância teórica e/ou empresarial

### 2.1.A Evolução da Banca nos últimos anos

A banca como a conhecemos tem vindo a sofrer inúmeras alterações ao longo dos anos, devido tanto a fatores internos como externos.

Após o fim do regime salazarista, em 1974, e a preparação da entrada de Portugal na CEE, foi necessário reestruturar o setor bancário através da sua privatização, criando medidas adequadas e enquadradas na realidade europeia.

Com a criação de um mercado único de bens e serviços foi indispensável tornar o sistema económico mais flexível e uniforme, através da redefinição das estruturas do exercício do poder político. Tal fato levou à abertura da iniciativa privada, surgindo os primeiros bancos privados e levando à duplicação do número de instituições bancárias. No nosso país, outra medida tomada foi a abolição do *princípio da irreversibilidade das nacionalizações* efetuadas depois de 25 de abril de 1974, que impulsionou a privatização e a reprivatização dos bancos existentes (Acórdão n.º 108/88).

O ambiente no setor financeiro tornou-se mais competitivo ao enfrentar os desafios criados pelos diferentes tipos de concorrência a nível internacional, levando a reformulações de objetivos por parte das instituições. Houve a necessidade de explorar novas formas de criação de vantagens competitivas, através da diversificação da oferta e produto e, exploração de novos mercados. Assim, a partir da década de 2000, verificou-se uma integração crescente entre banca e seguros<sup>3</sup>, bem como uma série de fusões e aquisições que levaram ao aumento da dimensão económica.

O crédito disparou devido à facilidade de obtenção de financiamento, levando a um maior consumo de bens duradouros e ao crescimento do crédito à habitação e, consequentemente ao aumento da despesa do setor privado, levando a desequilíbrios macroeconómicos que contribuíram para a crise que se tornou pública em 2007. Esta crise acentuou-se em 2008 com a queda do *Lehman Brothers*, fazendo-se sentir o seu efeito em toda a Europa.

A desconfiança que passou a existir levou a desiguais condições de acesso aos mercados financeiros, dependendo de país para país, levando a diferentes circunstâncias de financiamento. Revelando assim a ineficiência da transmissão da

---

<sup>3</sup> *Bancassurance*: relacionamento entre um banco e uma companhia de seguros, com o intuito de oferecer produtos ou benefícios de seguro para os clientes do banco.

política monetária planeada pelo Eurosistema<sup>4</sup> (Costa; 2012). E, a consciencialização do risco sistémico da banca, paralelamente ao aumento da perceção de risco em relação à dívida absoluta dos países.

Após o “rebentar da bolha”, vários bancos de grande dimensão, de diversos países, necessitaram de recorrer ao apoio do Estado, de forma a garantir solvabilidade, visto que se verificou uma diminuição dos depósitos dos clientes, levando à perda de liquidez. Adicionalmente, verificou-se um grande aumento do incumprimento do crédito, tendo evoluído 10,2% entre 2008 e 2013<sup>5</sup>, em Portugal.

A nossa economia ressentiu-se e, juntamente com os elevados níveis de endividamento já existentes, os investidores financeiros internacionais deixaram de acreditar que Portugal seria capaz de cumprir a sua dívida, tendo sido fechada a porta ao mercado financeiro internacional em 2011. Deu-se assim início ao Programa de Assistência Financeira, com o intuito de estabelecer um conjunto de medidas que levassem ao restabelecimento de condições para um crescimento sustentável, negociado através da União Europeia e o FMI.

O Programa de Assistência Financeira salientou a necessidade de capitalização da banca, criando um fundo com cerca de 12 mil milhões de euros. Este processo avançou de forma distinta e adaptado a cada instituição, nomeadamente: BCP, BPI e BANIF. Os bancos detidos pelo Estado não estando autorizados a recorrer ao fundo, recorreram a fundos próprios e públicos como forma de recapitalização.

Outra medida implementada foi a redução do rácio créditos/depósitos, tendo reduzido de 157,8% para 117% entre 2010 e 2013<sup>6</sup>.

A 17 de maio de 2014, Portugal regressou aos mercados financeiros, terminando o Programa de Assistência Financeira com um sinal positivo.

Atualmente, e ao longo de vários processos de fusões e aquisições (antes e após a entrada do FMI no nosso país), os bancos de capital estrangeiro foram ganhando terreno, sendo de grande dimensão comparativamente à banca nacional. Este interesse da banca estrangeira está relacionado com estratégias de expansão para novos mercados, obtendo vantagens competitivas e acompanhando empresas do seu país envolvidas em processos de internacionalização. Este processo tem sido facilitado ao

---

<sup>4</sup> O Sistema Financeiro Português e o Papel do Banco de Portugal, em BP, Eurosistema;

<sup>5</sup> Fonte: BdP;

<sup>6</sup> Fonte: BdP.

longo dos anos devido ao crescente uso de novas tecnologias por parte de grandes bancos internacionais.

Neste contexto de mudança profunda e acelerada dos mercados bancários, os desafios colocados pela crescente digitalização de toda a atividade assumem um grande destaque para as várias entidades reguladoras, sendo cada vez mais complexos.

## ***2.2.Principais Pilares das Alterações ao Setor Bancário***

As mudanças a que temos assistido nos últimos anos, conforme referido no ponto anterior, são consequência de alterações em diversos fatores. Neste ponto, vamos analisar três subpontos importantes para explicar parte deste novo paradigma do setor bancário: influência do marketing, novos produtos e novas formas de trabalho resultantes da Era digital e, como é que os reguladores se estão a preparar para estes novos contextos.

### ***2.2.1. Influência do Marketing***

Marketing é considerado como o conjunto de métodos e meios de que uma empresa dispõe para criar valor aos seus produtos e/ou serviços, de modo a satisfazer os seus clientes e a obter lucro. Tem como objetivo atrair novos clientes, mantendo os atuais, deixando-os satisfeitos e fidelizados (Kotler, 2009).

No passado, o marketing era considerado uma atividade acessória, sendo a produção a principal prioridade em relação às vendas. Contudo, no início do século XX, as vendas tornaram-se uma preocupação, devido ao aumento da concorrência que originou uma maior disputa pelos consumidores e número de vendas.

Atualmente, as equipas de marketing devem conseguir identificar, analisar, criar estratégias e seleccionar oportunidades de forma a atingir o(s) seu(s) mercado(s)-alvo. Sendo o seu modo de ação bastante amplo também deverá estabelecer a conceção do produto/serviço, o seu preço, a sua distribuição e promoção, bem como serviços pós-venda.

Esta evolução levou a três tipos de criação de valor: o marketing tradicional, o marketing relacional e o marketing em tempo real (Hayes, 2007). Este último tem vindo a ganhar relevo, pois pretende melhorar os resultados já obtidos com o marketing relacional, fazendo face às constantes mudanças tecnológicas, crises e globalização, primando por obter e gerar informação atualizada para ir de encontro às necessidades

dos clientes cada vez mais exigentes e diversificados. O marketing em tempo real visa aproveitar momentos que estão a ocorrer no momento (eventos, festivais, entre outros).

Nas instituições financeiras, sempre se verificou uma grande aposta nas estratégias de marketing, pelo fato de a comercialização dos produtos ser mais exigente, comparativamente a outros bens e serviços, e a normalmente terem associado um elevado nível de compromisso.

Essa aposta sofreu um crescimento com a queda do *Lehman Brothers*, nos EUA, em 2008 e que, por consequência, originou uma grave crise financeira. No nosso País, existem alguns casos semelhantes, nomeadamente a queda do BPN, BPP (ambos em 2008) e BES (em 2014). Todos estes acontecimentos levaram a uma maior precaução por parte dos consumidores bancários no momento de aplicarem as suas poupanças, logo a uma maior pesquisa sobre as várias ofertas do mercado.

Essencialmente, com a chegada das *Fintech*, podemos observar que surgiram no setor financeiro princípios de inovação defendidos por Drucker (1998): atenção e compreensão às necessidades dos clientes; processos mais simples nos novos modelos de negócio e de relação com o cliente bancário; a generalidade dos processos começa por ser focada num segmento nicho; chegada à liderança de mercado através da mudança de hábitos dos clientes e, manter o foco no processo de mudança.

Com o desenvolvimento das novas tecnologias e, principalmente, com a transformação digital, a forma de chegar aos clientes bancários é distinta, comparativamente há dez anos atrás, vivemos atualmente numa crescente aposta de marketing digital e em tempo real. Ao longo do tempo temos assistido a diferenças na forma de comunicação com o cliente final, onde o uso de papel é cada vez menor e, os anúncios nas redes sociais<sup>7</sup> aumentam de dia para dia, continuando também a aposta nos anúncios televisivos.

Adicionalmente, o marketing digital tem conseguido orientar a sua mensagem consoante a idade do público-alvo. Para um público mais idoso, não tão adepto das novas tecnologias existe uma maior aposta nos anúncios televisivos. Caso seja um produto orientado para público mais jovem e mais adepto de novas tecnologias, os anúncios são visíveis nas redes sociais, onde é possível apresentar anúncios de produtos de acordo com os gostos e pesquisas dos clientes, como será referido no próximo capítulo.

---

<sup>7</sup> Facebook, Instagram, Youtube e Twitter são as redes sociais mais utilizadas.

### 2.2.2. *Desenvolvimentos da Era Digital*

Nos dias de hoje verificamos que existem diferentes bancos, com formas de operar completamente distintas: bancos tradicionais, bancos tradicionais que estão a adaptar o seu negócio às novas tecnologias, apostando cada vez mais em inovação e, bancos nativos digitais.

A banca tradicional está a tentar adaptar-se tentando simplificar os seus processos, tornando-os menos burocráticos e, reduzindo custos (e.g.: através da redução do número de balcões físicos).

O recurso aos meios digitais procura não só uma maior adaptação aos clientes dos dias de hoje, como também uma redução de custos, através da simplificação dos seus processos operacionais, e número de funcionários.

A utilização de grandes massas de informação para a deteção de padrões de consumo (potencial ou efetivo) possibilita a antecipação das necessidades de vários consumidores, trazendo novos desafios e oportunidades, isto é a utilização de *Big Data*<sup>8</sup>. Estas grandes massas de informação permitem às instituições adaptar e melhorar o seu leque de produtos, por exemplo, através de ajustamentos à localização geográfica. Assim, temos vindo a assistir a grandes investimentos em sistemas de informação que permitam ter uma visão global dos seus clientes, através da utilização de *scorings* e monitorização da inclinação para certos produtos financeiros, sendo uma peça-chave nos dias de hoje.

A utilização do CRM também tem sido fundamental, pois é cada vez mais importante identificar o potencial de cada consumidor bancário e, satisfazer as suas necessidades com o produto certo, o melhor preço possível e no momento certo. Entende-se por CRM como uma estratégia de ação transversal a toda a organização e centrada em torno do cliente. Recorrendo a modelos preditivos, juntamente com novas tecnologias e a colaboração de todos os departamentos de uma instituição financeira (Eiras, 2010).

Para uma melhor aplicação do supra referido, também é necessário obter o maior conhecimento possível sobre o cliente, informação passada e perspetivas futuras, bem como aspetos comportamentais, tornando exequível a antecipação de eventuais necessidades e corresponder com determinados produtos financeiros. Adequar certos

---

<sup>8</sup> *Big Data* é a combinação de volume, variedade, velocidade e veracidade que cria uma oportunidade para as organizações obterem vantagem competitiva no mercado digitalizado de hoje (NIST *Big Data Public Working Group*, 2014).

produtos e serviços a um cliente significa ter em consideração vários fatores, nomeadamente o seu ciclo de vida, tendo por base uma relação contínua e análise de valor, como forma de ambas as partes tirarem benefícios mútuos.

A angariação de novos clientes não deixa de ser importante, contudo muitas empresas têm colocado na linha da frente o interesse em manter os seus clientes atuais, intensificando a sua relação (Grönroos, 1994; Seiders et al., 2005).

Atualmente, a banca a nível mundial está a aprender a lidar com novas realidades, para além do CRM, como a *Cloud*, a *IoT*, *Blockchain*, a Robótica, entre outros, sendo elementos que fazem parte da terceira plataforma digital. Num mundo cada vez mais conectado e eficiente, o setor bancário tem conseguido modificar o seu modelo de negócio e adaptar-se rapidamente às novas tecnologias<sup>9</sup>. São exemplos as aplicações para os *smartphones* e a sua constante evolução, que tem sido cada vez mais notória. Estima-se que em 2021 cerca de três mil milhões de clientes bancários já tenham acesso às suas contas e serviços bancários através de aplicações móveis (Observador; 2018).

Prevê-se que em 2020 o investimento em soluções de *Big Data* e analítica de negócio venha a representar mais de um terço do total de gastos em Tecnologias de Informação, no setor da banca e indústria (IDC, 2019).

Num futuro, cada vez mais próximo, também se prevê que o dinheiro dos clientes bancários seja gerido por empresas robóticas<sup>10</sup> que têm ganho cada vez mais a confiança dos clientes europeus<sup>11</sup>. Recentemente, a *PwC*, estimou que a aplicação da tecnologia RPA venha a gerar retornos na ordem dos 200%, em centros de serviços partilhados.

Um exemplo prático é que em 2017 foi lançada a primeira assistente virtual de atendimento ao cliente, pelo *SEB Bank*, na Suécia, com o objetivo de dar mais tempo aos funcionários para se dedicarem a tarefas mais complexas. Estes *chatbots* têm acesso a grandes quantidades de dados de clientes individuais, permitindo processar rapidamente pedidos simples. Disponibilizando assim um serviço completo aos clientes, que têm visto o número de balcões físicos a reduzir.

---

<sup>9</sup> Gabriel Coimbra, *country manager* da IDC; 2016.

<sup>10</sup> Há uma década que os gestores-robot são uma realidade nos Estados Unidos da América, onde já administraram mais de 45 mil milhões de euros, até 2017.

<sup>11</sup> Luís Riviera, fundador da ETFmatic; 2017.



Na Suécia, a implementação deste sistema por parte desta instituição bancária, leva a crer que o índice de satisfação dos clientes tenha tendência a aumentar, devido ao preenchimento de lacunas criadas pelas aplicações *online*. Salientando que a Suécia foi um dos primeiros países a utilizar o índice de satisfação dos clientes - SCSB, em 1989.

Face ao exposto, e apesar de todo este processo de inovação tecnológica, é necessário encorajar os relacionamentos úteis e positivos, como forma de procurar novas boas oportunidades e eliminar focos de ineficiência e ineficácia, onde o cliente é quem está no centro e não a venda de produtos/serviços financeiros.

### **2.2.3. Resposta das Entidades de Supervisão**

Um dos principais benefícios da digitalização do mercado bancário está relacionado com a facilidade de recurso ao crédito, rapidez e conveniência permitida através dos canais digitais. Estas situações podem originar casos de endividamento excessivo dos consumidores e/ou casos de fraude e branqueamento de capitais.

De forma a enfrentar e a adaptar nos diversos contextos, sociais e económicos, é importante a supervisão e regulamentação por partes das diversas entidades reguladoras. Nessa sequência, a inovação tecnológica aplicada aos serviços financeiros tem sido tema da Comissão Europeia e da Autoridade Bancária Europeia, o Banco Mundial e da FinCoNet.

A Comissão Europeia tem vindo a analisar a imparcialidade tecnológica dos quadros normativos, bem como a sua capacidade de adaptação e ajustamento às diversas inovações. Tem como objetivo a criação de um quadro normativo que incentive desenvolvimentos digitais nos mercados financeiros, sem por em causa a segurança e confiança dos consumidores. Por outro lado, a sensibilização e formação dos consumidores também é outro aspeto importante na mitigação do risco, sendo outra aposta desta entidade.

A EBA tem como prioridades a avaliação dos processos de autorizações de empresas *fintech*, bem como o estabelecimento de boas práticas nos regimes de *regulatory sandboxes*<sup>12</sup> e *innovation hubs*<sup>13</sup>, nomeadamente a nível de cibersegurança.

---

<sup>12</sup> *Regulatory Sandboxes* (Caixas de proteção reguladoras) são estruturas criadas por um regulador do setor financeiro para permitir testes em pequena escala, e ao vivo, de inovações por empresas privadas num ambiente controlado e sob as condições do regulador de supervisão (Jenik, Ivo; Lauer, Kate; 2017);

<sup>13</sup> *Innovation Hubs* consistem em projetos que visam promover a investigação e o desenvolvimento de novas soluções, bem como a formação na área da administração eletrónica, tanto a nível nacional como internacional (Negócios, 2018);

Tanto a EBA como a Comissão Europeia, de acordo com o Relatório de Supervisão Comportamental de 2017 do BdP, têm sensibilizado os consumidores a terem atenção quando divulgam os seus dados pessoais. A Comissão Europeia definiu um quadro normativo relativo a esta matéria, contendo regras relativas ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação destes. A EBA tem alertado as várias instituições sobre os riscos de segurança e de reputação consequentes da tomada de decisão com base em dados não concretos, promovendo a cooperação entre supervisores.

A FinCoNet, de acordo com o relatório publicado no início de 2018, já tem um conjunto de regras para mitigar eventuais riscos de segurança em pagamentos efetuados através da internet ou por dispositivos móveis. Afirmando que estes pagamentos devem ser uma prioridade dos supervisores, sendo necessária uma grande adequação das ferramentas digitais da supervisão.

O Comité Conjunto das Autoridades Europeias de Supervisão realça a importância de acompanhar a forma como o sistema financeiro utiliza *Big Data*, protegendo os consumidores e as próprias instituições de possíveis riscos. Apesar de o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados<sup>14</sup> mitigar alguns dos riscos anteriormente referidos, é necessário transmitir um conjunto de boas práticas às instituições e alertar os clientes bancários.

No nosso País, o BdP tem acompanhado de perto esta mudança para os meios digitais, pesquisando e implementando decisões que permitam um equilíbrio entre a proteção dos consumidores, mas sem por em causa a capacidade de inovação e de competitividade das instituições financeiras portuguesas face às europeias (Costa; 2018). Esta entidade de supervisão tem revisto as normas aplicáveis e suprimido alguns obstáculos, entre eles a abertura de conta exclusivamente *online* que passou a ser possível desde julho de 2017. Uma medida de controlo implementada é a obrigatoriedade de reportar toda a informação relativa à comercialização de produtos de crédito aos clientes bancários cujo processo tenha sido efetuado exclusivamente através de *homebanking* e/ou aplicações móveis (*apps*). Esta medida tem como finalidade compreender especificidades do processo de contratação e os mecanismos de segurança utilizados nas instituições.

Para o nosso regulador a segurança é o principal, assim o BdP tenta promover a segurança, sem comprometer a inovação. Contudo, comparando com os restantes

---

<sup>14</sup> O RGPD entrou em vigor em 25 de Maio de 2018.

países da Europa verificamos que é um dos mais conservadores e burocráticos. Um exemplo é o caso dos bancos exclusivamente *online*, como o *Revolut* e o N26.

Tanto o banco N26, como o *Revolut* foram criados em 2015, na Alemanha e Reino Unido, respetivamente, logo tratam-se de duas instituições devidamente licenciadas e reguladas pelo BCE. Contudo, o BdP apenas autorizou a abertura de contas exclusivamente *online* em 2017. Durante dois anos os consumidores bancários portugueses abriram contas exclusivamente *online* em bancos estrangeiros, o que poderá ter levado a alguma perda de competitividade por parte dos bancos nacionais. Logo, o regulador nacional teve necessidade de reorientar a sua estratégia e adaptar-se a uma nova realidade tecnológica, já bem consistente na maioria dos restantes países europeus.

### ***2.3. Estratégias de transformação digital na banca***

As instituições financeiras têm agora o desafio de definir a sua estratégia num contexto mais digital e menos presente fisicamente.

De acordo com Porter (1979), os objetivos definidos através da estratégia deverão considerar a capacidade de influenciar positivamente a ação das cinco forças competitivas que têm impacto na estratégia de todas as organizações e, consequentemente na sua capacidade de inovação – entrada de novos concorrentes, fornecedores, produtos substitutos, os próprios clientes (cada vez mais bem informados) e, as possíveis novas entradas no mercado. Apenas efetuada a análise ao contexto será possível perceber as forças e fraquezas da organização e orientá-la para a melhor estratégia numa ótica de criação de valor.

Neste contexto, e devido à tal necessidade de criação de valor no processo de inovação, mas sem aumentar a complexidade (Moker e Ross, 2016), tem aumentado o número de novas empresas a entrar no setor financeiro, com novos modelos de negócio, criando inovação disruptiva (Christensen, 2015).

Estas pequenas empresas, onde podemos incluir as *start-up*, nascem de meios digitais e procuram alternativas que lhes permitam crescer com o mínimo de deslocação possível. Tal fato está associado à Globalização, onde a presença física deixa de ser um obstáculo.

As mudanças de estratégia dos bancos para uma envolvente mais digital deverão levar a uma maior agilidade e eficácia no tratamento de processos, que habitualmente consideramos muito burocráticos, como forma de competir com estas novas empresas.

Cada uma das instituições bancárias, tanto a nível nacional como internacional, opta por diferentes estratégias na captação de clientes e fidelização dos já existentes, optando, muitas vezes, por solicitar apoio de empresas externas especializadas em diferentes áreas.

Ao longo dos anos foram surgindo várias empresas especializadas em inovação e tendências que apoiam o desenvolvimento de outras empresas, em vários setores de atividade. É o caso da IDC, uma empresa de referência no mercado de *market intelligence* nos mercados de TI e transformação digital, criada em 1964.

Associado ao contexto bancário, a IDC tem seis prioridades estratégicas de transformação digital na banca, que deverão estar bem alinhadas com a missão digital geral dos bancos. Estando uns programas relacionados com linhas de negócio individual enquanto outros deverão incluir toda a empresa. As seis estratégias, que são o reflexo das apostas de várias instituições de crédito, são:

- *Omni-Experience Customer Engagement* – estratégia adaptada ao cliente;
- *Next-Generation Payments* – as novas tecnologias levam a uma utilização crescente das novas formas de pagamento (temos assistido a uma desmaterialização da moeda);
- *Corporate Banking* – empresas cada vez mais globalizadas exigem soluções à medida (uma aposta nos meios de pagamento instantâneos e o fácil acesso a plataformas digitais - fatores essenciais de competitividade);
- *Digital Trust and Stewardship* – obter e manter a confiança dos clientes é fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa;
- *Efficiency and Agility* – atualmente a tecnologia está em constante mudança, rapidamente uma inovação se torna disruptiva (é necessário uma grande agilidade e eficiência por parte das empresas);
- *External Ecosystems* – a abertura do sistema bancário ainda não é uma realidade, mas rapidamente se tornará numa, já se verifica essa necessidade por parte dos reguladores, como dos clientes bancários.

### **2.3.1. Prioridade Estratégica - *Omni-Experience Customer Engagement***

Esta estratégia salienta as necessidades dos clientes atuais. Este são cada vez mais exigentes e detêm cada vez mais informação sobre os produtos, tanto por iniciativa própria, como devido a uma maior exigência por parte do regulador.

Atualmente, o estilo de vida da maioria dos consumidores é completamente diferente do que era há duas décadas atrás, bem como as necessidades e as preferências de interação. Atribuindo maior valor a um serviço rápido, prático, menos burocrático e que exija uma menor presença física.

Na economia digital, as instituições financeiras têm como desafio conhecer cada vez melhor os seus clientes, nomeadamente como passam o seu tempo? Como se envolvem com as marcas que já conhecem? Como se comportam como indivíduos? Entre outras questões que vão muito mais além da idade, sexo e geografia.

Nesta tipologia, os bancos optam por implementar estratégias de plataformas e canais, de forma a acompanhar as interações de uma forma digital e, através de avanços tecnológicos, conseguindo ampliar cada vez mais o seu alcance.

Esta estratégia tem como finalidade a eliminação de barreiras entre os modos de comunicação com clientes e parceiros, dando *inputs* aos colaboradores, através de ferramentas, tecnologia e formação, para que as instituições consigam estar bem posicionadas para expandir os seus relacionamentos, através da venda de produtos e serviços financeiros adaptados às necessidades de cada cliente.

### ***2.3.2. Prioridade Estratégica - Next-Generation Payments***

É possível verificar um aumento na procura de novas soluções de pagamento e infraestruturas, verificando-se um crescimento no recurso a métodos de pagamentos mais rápidos e omnipresentes por parte dos consumidores, quer sejam entidades particulares ou empresas.

Esta inovação nos sistemas de *front-office* e nas formas de pagamento exige um equilíbrio em escala corporativa que minimize o custo e o risco de criar soluções inovadoras e que ajudem na gestão operacional de infraestruturas de pagamentos.

### **A Evolução dos Meios de Pagamento**

Por volta de 1661 surgiu o dinheiro em papel, tendo como grande vantagem a existência de uma maior facilidade em utilizar papel ao invés de metais. Posteriormente, em 1964, surgem os cartões de plástico, tendo primeiro sido o “Charge-It”, divulgado nos Estados Unidos da América.

Em 2008 surgiu a primeira criptomoeda descentralizada, a *Bitcoin*. Devido à subida do seu valor, muitas pessoas resolveram investir nesta moeda, tendo verificado o seu valor máximo em 2018. Adicionalmente, têm surgido outras moedas

concorrentes, encontrando-se sempre em constante evolução e melhoria, que através de tecnologias, como o *Blockchain*, passou a existir uma rede arquitetónica descentralizada que evita a duplicidade de registos, criando um nível de segurança considerado elevado no mundo da tecnologia.

Em muitos países desenvolvidos, já se encontra instaurada a Era do *mobile payment*, através de aplicações de pagamento e *QRCode*. Estando já a alastrar-se para a maioria dos países do Globo.

No futuro, prevê-se a utilização de pagamentos com uma autenticação biométrica, através do reconhecimento da íris, por exemplo. Os pagamentos *wearable* (roupas ou acessórios capazes de se conectar com outros aparelhos ou à internet) são outra aposta de como vamos efetuar pagamentos em anos futuros.

Face ao exposto, verificamos que nos encontramos numa fase de mudança, onde os métodos de pagamento físicos correm o risco de serem extintos. Prevê-se uma redução no uso da carteira convencional e a substituição por aplicativos (Correia; 2019).

### **2.3.3. Prioridade Estratégica - Corporate Banking**

Conforme já referido, com as plataformas não bancárias e a comoditização de produtos, é necessário investir na capacidade de integrar e conectar o fornecimento de serviços a clientes, essencialmente os corporativos.

Na Europa, encontra-se em fase de implementação o PSD2<sup>15</sup> que tem como objetivo a criação de um mercado único de serviços de pagamento na Europa, e que seja simultaneamente seguro, eficiente, inovador e concorrencial. Permitindo criar condições para que qualquer cliente, tanto particulares, como empresas, possam dar autorização ao seu banco para este dar acesso a informação das suas contas de pagamento a outros prestadores de serviços autorizados pelos reguladores nacionais (*Third Party Provider – TPP*). Assim, são criadas condições para que qualquer TPP aceda à informação sobre a disponibilidade de fundos para pagamento em nome do cliente.

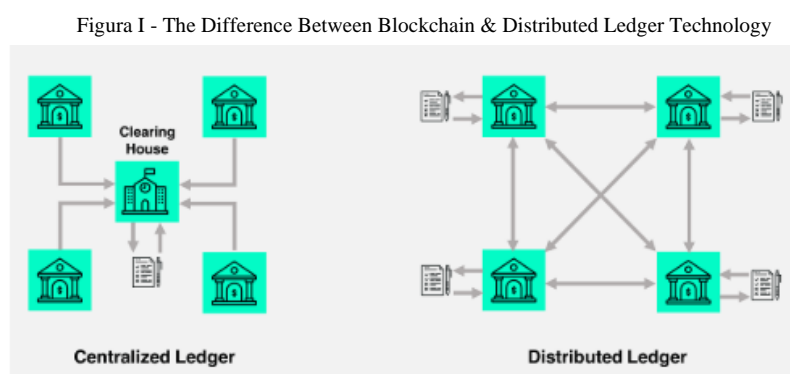
Com a implementação do PSD2 os bancos corporativos têm de alterar a sua proposta de valor, de forma a disponibilizar novas ofertas baseadas em serviços de dados, para adaptar a sua atividade à nova tipologia de clientes. Nomeadamente para

---

<sup>15</sup> *Payment Services Directive 2* é uma diretiva da União Europeia, com o objetivo de contribuir para a criação de um mercado único de serviços de pagamento na Europa.

as empresas, a redução dos custos de conectividade, a entrega de dados em tempo real, os sistemas bancários integrados com gestão dos recursos da empresa (*Enterprise Resource Planning – ERP*), o sistema de gestão de tesouraria (*Treasury Management System – TSM*) e *payment factories*<sup>16</sup>, são fundamentais para ajudar na gestão de fluxos de caixa e otimização da liquidez. Estes fatores infraestruturais, juntamente com a evolução trazida com a *distributed ledger technology*<sup>17</sup> (DLT), que vem substituir a *Blockchain*, permitem uma aceleração do comércio e uma redução de risco. Adicionalmente, a DLT permite a preservação da confidencialidade na utilização de bases de microdados, o que é importante, nomeadamente nas áreas relacionados com moedas virtuais (Claire Sunderland<sup>18</sup>, 2016).

Na figura seguinte é ilustrada a diferença entre *Blockchain* e DLT:



Fonte: TRADEIX.

#### 2.3.4. Prioridade Estratégica - Digital Trust and Stewardship

A segurança da informação financeira dos vários clientes de uma instituição bancária é um dos objetivos primordiais. Qualquer falha pode dar origem à realização de transações ilegais, levando os bancos a enfrentarem possíveis perdas financeiras, escrutínio, multas do regulador e perda de confiança por parte dos consumidores. Os maus atores podem assumir a forma de clientes, crime organizado, patrocinadores do Estado e grupos de interesse ou funcionários internos da instituição bancária.

<sup>16</sup> Payment Factories consiste na centralização do processo de pagamentos dentro de uma organização;

<sup>17</sup> As bases de dados são distribuídas por vários dispositivos, ponto a ponto, onde cada instituição replica e salva uma cópia idêntica do *distributed ledger* e este é atualizado de uma forma independente. Tem como vantagem a falta de autoridade central;

<sup>18</sup> Banco de Inglaterra, em *Workshop on Digital Banking and FinTech: Challenges and Threats for the Banking System*.

Assim sendo, os recursos básicos do setor bancário incluem acesso seguro a informações, privacidade de dados e a capacidade do cliente de realizar transações com base nas informações conhecidas sobre o cliente.

Com os novos modelos de negócio, os requisitos regulatórios estão voltados para o futuro, aumentando a pressão nas equipas de gestão de risco, *compliance* e segurança de informação. Estas novas ofertas mais digitais, apesar de aprimorarem a experiência do cliente, forçam os bancos a transmitir dados de clientes a terceiros ou a permitir a portabilidade desses mesmos dados, criando oportunidades para os maus atores explorarem o sistema. Este risco associado leva a que os reguladores de todo o mundo criem requisitos sobre *cybersecurity* e proteção de dados, exigindo cada vez mais requisitos às instituições bancárias, a nível de segurança, proteção de dados e análise da transacionalidade de clientes, de forma a cumprirem os regulamentos e políticas internas.

#### **2.3.5. Prioridade Estratégica - Efficiency and Agility**

A forma como as instituições se transformam para a realidade refletida ao longo deste trabalho deve transparecer a sua capacidade de o fazer de uma forma controlada, sem entrar em esforços e despesas indevidas, bem como a sua capacidade para implementar novos modelos de negócio de uma forma ágil, respondendo rapidamente às mudanças nas condições de mercado e criando modelos disruptivos.

É fulcral que a gestão de topo garanta que as metas de negócio são compreendidas por todos, pois a eficiência e a agilidade de qualquer instituição têm de começar ao nível das infraestruturas. Uma das prioridades estratégicas que tem sido feita a este nível é a modificação à forma como o desenvolvimento de sistemas é feito na instituição. Ou seja, muitos bancos estão a utilizar tecnologias como a *cloud* para modernizar as suas infraestruturas, desde os núcleos aos sistemas de linha de negócios.

Como forma de a organizar ter disponibilidade em se focar no alcance dos seus objetivos, muitas instituições financeiras migram o desenvolvimento, a preparação e o teste de aplicativos para empresas externas, para que os grupos de tecnologia e informação internos se possam concentrar mais em adicionar valor à instituição.



### 2.3.6. *Prioridade Estratégica - External Ecosystems*

À medida que surgem novos concorrentes, parceiros, fornecedores, canais e plataformas que, cada vez mais, ganham maior dinamismo, o mercado financeiro vai abrindo e crescendo para o exterior.

Os consumidores bancários têm cada vez mais opções como produtos, aplicativos, canais, serviços ou plataformas que podem utilizar.

As instituições financeiras devem transformar modelos tradicionais em ambientes abertos, adaptando as suas prioridades estratégicas. Através de novos modelos de distribuição, como novos mercados financeiros de crédito, depósitos e seguros, é permitido que vários participantes concorram em igualdade de condições com base nas melhores propostas. Assim, deixa de existir uma única organização com balcão único para as necessidades financeiras de um cliente. A existência de novos pontos de contato com o cliente e novos modelos de canais, através do aumento de prestadores de serviços de agregação e prestadores de serviço de pagamento, pode levar à existência de terceiros que assumam um papel mais crítico no relacionamento com o cliente. Por outro lado, é uma oportunidade para os bancos de investimento se posicionarem como principal ponto de contacto para todas as necessidades financeiras de um consumidor.

Os novos modelos *mash-up*<sup>19</sup> poderão abrir novas oportunidades de negócio, alavancando parcerias intersectoriais entre instituições financeiras e retalhistas, plataformas de crédito e outras indústrias de consumo de retalho, bem como instituições financeiras e empresas de manufatura, logística e tecnologia no setor de banca corporativa.

Os *mash-up* do setor, que se baseiam em parcerias de dados ou integração das instituições financeiras mais detalhadas para as ofertas de parceiros da indústria, fornecerão aos bancos a oportunidade de compreender melhor os seus clientes e de desenvolver novas plataformas para uma melhor distribuição dos seus serviços e até conseguir assumir novos papéis no ecossistema digital.

---

<sup>19</sup> *Mash-up* é um *website* ou uma aplicação web que utiliza conteúdo proveniente de mais que uma fonte para criar um novo serviço completo (Berman, 2008).

Com a existência de dados cada vez mais críticos para a maioria das empresas, a monetização de dados<sup>20</sup> e a criação de API<sup>21</sup> tornar-se-ão uma prioridade na construção de novos fluxos de receita para compensar o impacto da contratação de margem e da concorrência de produtos tradicionais.

Nos dias de hoje a abertura do sistema bancário ainda não é uma realidade, mas rapidamente se tornará numa, na medida em que os reguladores e consumidores forcem a indústria a ser cada vez mais dinâmica.

Cada instituição financeira deverá analisar as estratégias pretendidas, de acordo com os objetivos definidos, adaptando sempre ao seu contexto.

O objetivo, na maioria dos casos, será uma maior abertura aos mercados financeiros e a empresas tecnológicas e, ao mesmo tempo, ter controlo de todas as suas operações (justificando-se perante o seu regulador).

Salientando que estas estratégias referem-se a banca de retalho e pequenas/médias empresas, não a banca de investimento. Ou seja, é aplicável a instituições que necessitem de uma maior aposta na parte relacional.

A parte prática deste projeto, o questionário, irá incidir sobre as estratégias de *Omni-Experience Customer Engagement* e *Next-Generation Payments*, ou seja, as estratégias que envolvem um contacto direto com o cliente.

Pretende-se ter uma visão das preferências de um grupo de inquiridos sobre os aspetos a que dão mais importância na hora de tratar dos seus assuntos financeiros e, qual o seu grau de aceitabilidade e adesão às novas tecnologias, bem como relativamente à desmaterialização da moeda, novos meios de pagamento, novos produtos diferenciados.

---

<sup>20</sup> Refere-se à utilização dos dados do cliente para obter benefício económico. As empresas podem extrair valor monetário dos dados de forma direta (vendendo-os para outras empresas) ou indireta (desenvolvendo novos produtos/serviços ou oferecendo melhores experiências aos seus clientes). Envolve o processo de identificação do valor financeiro de toda a informação obtida pela organização (Derwisch, 2019);

<sup>21</sup> É um conector/interface que faz a interligação entre diferentes aplicações com linguagens de programação distintas, de forma célere e com toda a segurança necessária. Permite a integração de sistemas, otimização da performance das plataformas, automatização dos processos, facilidade na troca de informações entre sistemas com diferentes linguagens de programação e a própria monetização de API (e.g.: cobrando para que os utilizadores possam aceder a um determinado tipo de informação), (Pedro Pinto, 2019).

No entanto, importa salientar que todas as estratégias estão relacionadas e interligadas, todas têm impacto nos clientes bancários e na forma como os produtos financeiros são apresentados e comercializados. Dificilmente uma instituição financeira adota uma das seis estratégias sem estabelecer objetivos que estejam relacionados com as outras cinco estratégias. Depende da visão de cada instituição e quais os objetivos e metas estabelecidos como prioritários.

### **3. Problemática e Metodologia**

#### ***3.1. Problemática***

Após uma breve análise à evolução da banca ao longo dos anos, bem como uma análise a fatores externos que influenciaram o seu crescimento até aos dias de hoje, a parte prática deste projeto serão inquiridos consumidores bancários sobre a sua opinião e grau de aceitação relativamente a um setor bancário mais digital e menos presente fisicamente. Ou seja, pretende-se analisar os hábitos dos clientes bancários portugueses na hora de resolver os seus assuntos financeiros e quais os fatores que influenciam as suas escolhas.

E, a partir deste estudo, tirar conclusões sobre quais os aspetos que têm maior impacto e qual o nível de influência de características como idade, localização geográfica e grau de habilitações nestas opções, bem como recetividade de novos produtos e novas formas de disponibilização de serviços.

No final deste projeto pretende-se conseguir responder às seguintes questões:

Qual o impacto dos fatores sociodemográficos no grau de familiarização com novas tecnologias?

Que fatores são mais valorizados na hora de tratar de assuntos financeiros? E os menos valorizados?

Na hora de efetuar pagamentos e transferências qual o meio mais optado?

Caso não utilizem nenhum tipo de aplicação móvel, qual o motivo?

Qual a predisposição dos consumidores bancários inquiridos em proceder a uma abertura de conta 100% *online*, sem ser presencial?

Qual a percentagem de inquiridos que acredita que no futuro a banca vai ser totalmente digital e não vai ser necessário recorrer aos chamados balcões físicos?

Qual o grau de aceitabilidade em ter acesso e gerir a sua conta bancária sem uma presença física?

Qual a percentagem da amostra analisada que tem interesse na moeda virtual?

Estarão os consumidores bancários residentes em Portugal dispostos a investir em produtos financeiros em instituições fora do País, mas residentes na União Europeia?

### **3.2. Metodologia e Amostra**

No trabalho de pesquisa existem dois tipos de abordagem genéricos (*Maylor e Blackmon*, 2005): a científica e a etnográfica. A primeira tem um carácter mais objetivo e procura modelos, enquanto a segunda analisa práticas (mais individuais), sendo mais subjetiva. Neste projeto o pretendido é uma análise objetiva dos dados recolhidos, daí a opção por uma abordagem científica.

Para ser possível responder às questões elaboradas no ponto anterior foi feito um questionário, conforme o Anexo I, composto por quinze perguntas, em três seções: 1) Dados do Inquirido (foram feitas questões sobre o seu perfil sociodemográfico e o seu relacionamento com novas tecnologias); 2) Recetibilidade a aplicações móveis (grau de adaptabilidade a novas tecnologias e a utilização de aplicações móveis por parte dos inquiridos); 3) Digitalização do setor e novos produtos.

A maioria das questões eram de resposta curta e direta (“Sim” ou Não”) e, também foi utilizada a escala de Likert, onde o inquirido tinha uma escala numérica e selecionava consoante o nível de concordância ou discordância da questão em causa.

Um aspeto importante tido em consideração foi o tamanho do questionário. Este foi reduzido para que o tempo despendido no seu preenchimento fosse também ele o menor possível.

#### **3.2.1. Participantes**

Com as questões que surgiram da problemática foi possível formular um inquérito permitiu dar início ao trabalho de pesquisa.

Foi executada uma recolha digital de dados utilizando a ferramenta *Google Forms* entre os dias 16 a 26 de setembro. Os dados foram exportados através desta mesma ferramenta em formato Microsoft Excel.

O inquérito foi distribuído por correio eletrónico e através de diversas redes sociais (Facebook e LinkedIn), a contatos pessoais e profissionais, nomeadamente a funcionários de instituições bancárias, estudantes, pessoas já inseridas no mercado de trabalho com diversas idades e atividades profissionais, e pessoas já reformadas. Salientando que apenas responderam pessoas com mais de 18 anos e, todas as perguntas eram de carácter obrigatório.

No total foi possível obter 266 respostas, de pessoas com mais de 18 anos e dos diversos pontos de território continental.

### ***3.2.2. Análise de Dados***

Na análise e tratamento dos dados obtidos foram calculadas as frequências absolutas e percentagens, permitindo obter análises descritivas dos resultados.

Para que seja possível testar a relação entre variáveis relevantes, foram efetuados cruzamentos das variáveis sociodemográficas dos inquiridos.

Foi analisado o grau de familiarização com novas tecnologias, com a faixa etária dos inquiridos, com as habilitações literárias e com a zona de residência. O fator mais valorizado na hora de resolver assuntos financeiros também será alvo de análise, comparativamente com a idade e o grau de habilitações literárias.

Relativamente aos restantes dados, serão analisados através de quadros e gráficos, analisando o comportamento da população e as variáveis com maior impacto.

## **4. Resultados do Inquérito e Relação entre Variáveis**

### ***4.1. Resultados dos Inquéritos***

#### ***4.1.1. Perfil Sociodemográfico***

A presente amostra é composta por 266 inquiridos, conforme já referido e o questionário encontra-se dividido em três partes.

Na tabela I, está sintetizada a primeira parte do questionário, relativa à caracterização sociodemográfica dos inquiridos. É possível verificar que as faixas etárias entre os 19 e os 59 se encontram bem distribuídas, significando que o questionário chegou a uma diversidade de idades. Adicionalmente, verifica-se que a faixa etária das pessoas com mais de 60 anos é de apenas 1,88%. Tal percentagem justifica-se pelo facto de o inquérito ter sido distribuído em formato digital, o que mostra que os indivíduos mais seniores têm maior resistência às novas tecnologias.

A maioria dos inquiridos são do sexo feminino e cerca de 86% encontra-se na Grande Lisboa e no Centro do País. Verificando-se uma baixa taxa de resposta no Norte, Algarve e Alentejo.

Relativamente às habilitações académicas, é possível verificar que cerca de 74% dos inquiridos tem habilitações entre o ensino secundário e a licenciatura. Os 8 inquiridos que responderam “Outros” apresentam o doutoramento.

Por fim, outro fator que se destaca pelo facto de o questionário ter sido distribuído através de meios digitais é que aproximadamente 94% dos inquiridos tem uma familiarização com novas tecnologias entre o intermédio e o avançado.

Tabela I – Distribuição Sociodemográfica dos inquiridos

Variável		Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Faixa Etária	19 - 29 anos	101	37.97%
	30 - 39 anos	83	31.20%
	40 - 59 anos	77	28.95%
	Mais de 60 anos	5	1.88%
Género	Feminino	168	63.16%
	Masculino	98	36.84%
Zona de Residência	Alentejo	4	1.50%
	Algarve	3	1.13%
	Centro	66	24.81%
	Grande Lisboa	165	62.03%
	Grande Porto	15	5.64%
	Norte	13	4.89%
Contexto Profissional	Desempregado	10	3.76%
	Empregado em nome próprio	15	5.64%
	Empregado por Conta de Outrem	224	84.21%
	Estudante	14	5.26%
	Reformado	3	1.13%
Grau de habilitações	Ensino Básico	6	2.26%
	Ensino Secundário	42	15.79%
	Licenciatura	106	39.85%
	Pós-Graduação	49	18.42%
	Mestrado	55	20.68%
	Outros	8	3.01%
Familiarização com novas tecnologias	Nenhum	2	0.75%
	Básico	15	5.64%
	Intermédio	130	48.87%
	Avançado	119	44.74%

Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.

#### 4.1.2. Recetibilidade a Aplicações Móveis

Na parte referente à recetibilidade a aplicações móveis, foram colocadas quatro questões.

A primeira é referente aos fatores mais valorizados no momento de resolver os seus assuntos financeiros. Mais de 44% consideraram a “Eficiência e a agilidade – mais ou menos burocracia” o fator mais importante – tal valor deve-se ao facto de a grande maioria dos inquiridos estar em idade ativa.

De seguida, com aproximadamente 18% estão o “Atendimento personalizado” e a “Imagem da instituição bancária em causa - grau de confiança” na instituição financeira.

Os fatores que apresentam um menor grau de relevância para a amostra em causa são “Variedade de produtos disponíveis” e “Proximidade da instituição financeira”. Possivelmente, serão os fatores menos valorizados devido à maior disponibilidade de informação sobre os produtos nos dias de hoje e devido à crescente utilização de novas tecnologias, sendo prova do referido ao longo do ponto 2.

Tabela II – Distribuição dos Inquiridos por recetibilidade a aplicações móveis

Variável		Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Fatores mais valorizados	Atendimento personalizado	49	18.42%
	Eficiência e agilidade – mais ou menos burocracia	118	44.36%
	Imagem da instituição bancária em causa – grau de confiança	48	18.05%
	Proximidade da instituição financeira	11	4.14%
	Rendibilidade dos produtos	34	12.78%
	Variedade de produtos disponíveis	6	2.26%
Meio de pagamento preferencial	Aplicações móveis	112	42.11%
	ATM (Multibanco)	65	24.44%
	Homebanking	81	30.45%
	Moedas/Notas	8	3.01%
Utiliza aplicações móveis	Não	43	16.17%
	Sim	223	83.83%
Motivos para não utilizar aplicações móveis	Custos associados	5	11.63%
	Desconhecimento	15	34.88%
	Insegurança	23	53.49%

Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.

#### 4.1.3. Digitalização do sector bancário e novos produtos

Por fim, na terceira e última parte do inquérito, os clientes bancários que participaram na amostra foram inquiridos sobre o seu grau de aceitabilidade a novos produtos e serviços, consequência da Globalização e da digitalização do setor.

A primeira questão era sobre a disponibilidade dos inquiridos em proceder com uma abertura de conta 100% *online*, sem qualquer presença física. Neste ponto, cerca de 71% dos inquiridos afirmou que “Sim”.

Nessa sequência, aproximadamente 69% também acredita que no futuro o setor bancário vai ser totalmente digital. E relativamente ao grau de aceitação dessa ausência de presença física, aproximadamente 67% dos inquiridos apresenta um grau de aceitabilidade entre 4 e 5, ou seja, estão completamente de acordo com um sistema bancário digital.

Relativamente à criptomoeda, cerca de 77% dos inquiridos ainda não investiu nesta moeda digital, talvez devido às notícias da grande instabilidade desta moeda virtual e a sua desvalorização.

Por fim, é possível verificar que na amostra de clientes bancários que responderam ao inquérito, aproximadamente 64% encontra-se disponível para adquirir produtos ou serviços financeiros no exterior, mas dentro da UE, mostrando os efeitos da crescente globalização no setor bancário e na rapidez e facilidade no envio de informação.

Tabela III – Distribuição dos Inquiridos por aceitabilidade a novos produtos e serviços

Variável		Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Disponibilidade para abrir conta <i>online</i>	Sim	188	70.68%
	Não	78	29.32%
Acredita que no futuro a banca vai ser totalmente digital	Sim	183	68.80%
	Não	83	31.20%
Grau de aceitabilidade a uma conta bancária sem presença física	0	11	4.14%
	1	8	3.01%
	2	19	7.14%
	3	50	18.80%
	4	82	30.83%
	5	96	36.09%
Já pensou/chegou a investir em Criptomoeda	Sim	60	22.56%
	Não	206	77.44%
Disposição para adquirir serviços financeiros for a de Portugal, mas dentro da UE	Sim	170	63.91%
	Não	96	36.09%

Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.



#### ***4.2. Relação entre variáveis***

Sobre a parte sociodemográfica do questionário apresentado irá ser analisada o grau de familiarização de novas tecnologias com a idade dos inquiridos, as habilitações literárias e a zona de residência.

Relativamente à relação entre a familiarização com novas tecnologias e a idade dos inquiridos, temos um grau de correlação de -17% e um valor-p, para um nível de significância de 5% (0,05), de 7%. Significa que, para a amostra apresentada, a familiarização com novas tecnologias não é influenciada pela idade dos inquiridos.

O mesmo acontece com a zona de residência, cujo valor-p é de 10%, não apresentando impacto no envolvimento com tecnologia.

Para verificar a relação entre a familiarização com novas tecnologias e o grau de habilitações académicas basta verificar que valor-p é igual a 0,00000357%, logo o nível de habilitações académicas tem influência no relacionamento como novas tecnologias.

No que concerne à segunda parte, à recetibilidade a aplicações móveis, é importante analisar a influência da idade e das habilitações literárias no que respeita aos fatores mais valorizados na hora de resolver assuntos financeiros, aos meios mais optados na hora de efetuar transferências e, se utiliza, ou não aplicações móveis para efetuar pagamentos.

Após cálculos é possível verificar que a idade dos inquiridos não influencia os fatores mais valorizados no atendimento - valor-p igual a 48%, ao contrário do que acontece com o nível de habilitações académicas, que apresenta um valor-p de 0,56%, logo inferior ao nível de significância.

Relativamente aos meios optados na hora de efetuar transferências, verifica-se que o valor-p é de 0,52, praticamente equivalente ao nível de significância estabelecido. O que significa que a idade não influencia a escolha de meios de pagamento, para a amostra obtida. Ao contrário do que acontece com o nível de habilitações dos inquiridos, onde se verifica um valor-p de 0,00017%, tendo assim impacto na escolha dos meios de pagamento.

Quando a análise da utilização dos meios de pagamento preferenciais, também faz sentido analisar por zona geográfica e, através do valor-p de 0,025%, é possível constatar que se tratar de uma variável com influência na opção dos meios de pagamento. Tal facto faz sentido, visto que, no interior do país a aderência às novas

tecnologias deverá ser menor, comparativamente às zonas do litoral e áreas metropolitanas.

No que diz respeito à utilização de aplicações móveis para consultar e/ou efetuar pagamentos, é possível verificar através de um valor-p inferior a 0,05 que a idade dos inquiridos – com um valor-p igual a 0, 24%, o seu grau de habilitações – cujo valor-p igual a 0, 39% e a zona de residência – com valor-p igual a 0, 18% são variáveis com influencia.

Por fim, na última parte do questionário, relativa à aceitabilidade de novos produtos e serviço, é possível verificar que na disponibilidade para uma abertura de conta 100% *online*, fatores com as habilitações académicas - valor-p igual a 0,0006% e a zona de residência - valor-p igual a 0,05%, têm impacto. Ou seja, quanto maior o nível de habilitações, maior a predisposição para abertura de conta de forma digital, bem como os residentes das zonas litorais.

Relativamente à questão sobre criptomoeda, fatores como as habilitações académicas tem impacto (valor-p próximo do nível de significância, mas ligeiramente inferior – 4,58%). Contudo, destaca-se a zona de residência (valor-p igual a 1,31%), onde as pessoas das zonas metropolitanas apresentam maior predisposição para esta moeda virtual.

Situação semelhante ocorre na questão relativa à disponibilidade de contratação de serviços financeiros fora de Portugal, mas dentro da UE. Fatores como a zona de residência têm impacto (valor-p próximo do nível de significância, mas ligeiramente inferior – 4,86%). Contudo, é no grau académico que se verifica uma maior influência (valor-p igual a 0,0028%), onde verificou-se uma elevada incidência nos inquiridos com licenciatura, pós-graduação e mestrado.

## **5. Conclusão e Sugestões de Melhoria**

### ***5.1. Conclusão***

Este projeto tem como objetivo compreender as alterações ocorridas no sistema bancário, com enfoque no setor bancário português e, a partir daí analisar possíveis estratégias adotadas pelas instituições de crédito.

Também pretende analisar em que medida a transformação digital que temos assistido influencia a disponibilidade dos clientes bancários para a adesão a serviços

totalmente digitais, reduzindo assim as suas idas a um balcão físico e a meios de pagamento que não sejam imediatos.

A primeira parte deste estudo incidiu sobre a evolução do setor bancário ao longo dos anos, desde a Revolução de 1974, a entrada na CEE e o seu impacto na economia e no País, juntamente com a entrada num mercado único e flexível. Também foi analisada a crise de 2008 e os seus impactos a nível mundial, bem como a evolução das instituições financeiras portuguesas e o Programa de Assistência Financeira.

Dentro das possíveis estratégias a adotar pelas instituições financeiras, este estudo incidiu numa ótica mais relacionada com a perceção e opinião dos clientes bancários, ou seja, recaiu sobre as estratégias relacionadas com *Omni-Experience Customer Engagement* e *Next-Generation Payments*. Daí ter sido lançado um questionário a um conjunto diverso de clientes bancários, fácil, direto e de resposta rápida. E, foram várias as conclusões retiradas através da presente investigação.

Em primeiro lugar, foi analisada a influência do marketing no setor financeiro e as principais mudanças ocorridas no setor. E, a partir da amostra obtida é possível concluir que a imagem da instituição financeira tem alguma relevância na opção dos clientes bancários. Contudo, a disponibilização de novos produtos e serviços que se enquadrem no facto de as gerações mais novas terem uma vida mais agitada leva a que fatores como uma maior agilidade e menor burocracia na gestão do quotidiano representem mais de 44% dos inquiridos. Ao contrário da “Variedade de produtos disponíveis” e “Proximidade da instituição financeira”, que foram considerados os fatores com menor grau de relevância, possivelmente por hoje em dia existir um fácil acesso a uma diversidade de produtos, de diversas instituições e plataformas e, não ser necessário uma proximidade física – muitos dos produtos/serviços possíveis de contratar podem nem ser de instituições financeiras portuguesas.

Os dois motivos com menor relevância, leva-nos para a questão da Globalização e das mudanças da Era digital, em que a presença física deixa de ser relevante, bem como a diversidade de produtos, pois é fácil ter acesso a várias ofertas de instituições distintas e comparar.

A influência desta grande evolução tecnológica é visível no meio de pagamentos preferencial dos inquiridos, onde apenas 3% prefere efetuar pagamentos com dinheiro físico e, 42% opta pelas aplicações móveis.

Para além das aplicações móveis e do *homebanking*, outro novo serviço é a possibilidade de uma abertura de conta 100%, onde podemos concluir que tem um elevado grau de aceitabilidade por parte dos inquiridos, de cerca 70%.

O processo de homogeneização que verifica na regulamentação da UE tem permitido esta acessível comparação de produtos e serviços. Dentro das instituições financeiras surgem cada vez mais novas diretrizes, tantos nestas novas formas de pagamento, como na proteção dos consumidores bancários – como é o caso da PSD2.

Com este estudo também foi possível concluir que existem reguladores mais flexíveis que outros e com diferentes capacidades de adaptação e resposta. É exemplo o caso referido no ponto 2.2.3. relativamente aos bancos exclusivamente *online* como o *Revolut* e o *N26*, que operam desde 2015 em todos os países europeus (nomeadamente Portugal), mas o BdP apenas concedeu autorização para este tipo de aberturas de conta (exclusivamente online) em 2017.

É possível retirar como principal conclusão que estamos perante uma mudança de paradigma na mentalidade dos consumidores bancários, devido também à geração dos *millennials*. Aproximadamente 70% dos inquiridos acredita e está completamente de acordo com um sistema financeiro mais digital.

Contudo, a amostra deste estudo não se encontra convencida com a criptomoeda, visto que cerca de 77% dos inquiridos ainda não investiu. As notícias de desvalorização desta moeda virtual poderão ter impacto nesta ainda reduzida aceitação.

Face ao exposto neste estudo, é possível verificar que estamos de facto a caminhar para uma Era mais digital, cada vez menos presente fisicamente. Onde trabalhamos a um nível mundial e não apenas nacional, caminhando para uma certa harmonização de procedimentos e regras (a nível da UE). A população em geral tem consciência e já se encontra preparada e aberta a novas formas de aceder a serviços financeiros e de gerir o seu quotidiano.

## ***5.2. Sugestões de Melhoria***

Estando a inovação e os desenvolvimentos tecnológicos em constante mudança existem pontos a serem melhorados neste projeto. O que é hoje um novo produto, daqui a uns anos já será uma *commodity* e teremos novos produtos a surgir, apesar de as grandes mudanças terem começado a surgir há cinco anos.

Assim, devido também a limitações de espaço para a estrutura de estudo, existem áreas de estudo que não foram exploradas ao pormenor:

Poderia ter sido criado um padrão de evolução do setor financeiro (para os próximos dez anos, por exemplo), que permitisse compreender melhor o impacto da economia digital no setor;

Foi analisada, maioritariamente, a banca de retalho. O setor empresarial não foi tido em elevada consideração, bem como os mercados de capitais e/ou o financiamento à economia pública.

O estudo em causa incide sobre a evolução da moeda e dos meios de pagamento, contudo as moedas virtuais têm sido alvo de cada vez mais regulamentação e já começam a ser aceites em alguns países.

O grau de importância da SIBS como elemento fulcral no sistema de pagamento, nomeadamente na questão dos *instant payments* e no interesse por parte de redes sociais como o *Facebook* ou a *Amazon* querem entrar no sistema financeiro como *fintechs*, também poderá ser um tema de análise.

Por fim, outro ponto que poderia ser alvo de análise seria uma investigação mais profunda, em cada instituição financeira, sobre as estratégias a adotar nestes contextos de mudança, tendo assim outras perspetivas.

## 6. Bibliografia e Webgrafia

### 6.1. Bibliografia

- Agostinho, Artur (2016); Banca Digital, Disponibilidade de Clientes e Influência da Inovação na Banca de Retalho;
- Arner D. W., Barberis J., Buckley R. P. (October 2015). *The Evolution of Fintech: A New Post- Crisis Paradigm?. University of Hong Kong Faculty of Law*. No. 2015/047;
- Banco Central Europeu; Relatório Anual; Banco de Portugal (2018); Sistema Bancário Português: desenvolvimentos recentes 3.º trimestre 2018;
- Blackmon, K., Maylor, H. (2005); *Research Business and Management*. Palgrave;
- Bock W., Field D., Zwillenberg P., Rogers K. (2015). *Growth of the Global Mobile Internet Economy*. Boston Consulting Group website;
- Boston Consulting Group (2015). Global Payments 2015. Boston Consulting Group website;
- Boucinha, Miguel; Ribeiro, Nuno (2007); Uma Avaliação da Concorrência no Sistema Bancário Português no Período 1991-2004 - Departamento de Estudos Económicos, Banco de Portugal;
- Christensen C., Raynor M., McDonald R. (2015). What is Disruptive Innovation?. Harvard Business Review, pp. 44–53;
- Decreto-Lei N.º 91/2018, de 12 de Novembro; Regime Jurídico dos Serviços de Pagamento e da Moeda Eletrónica, transpondo para a ordem Jurídica Interna a Diretiva (EU) 2015/2366 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de novembro de 2015, relativa aos serviços de pagamento no mercado interno;
- Derwisch, Sebastian (2019); *Data Monetization – Use Cases, Implementation and Added Value*;
- Dionísio, Pedro; Lendrevie, Jacques; Lévi, Julien; Lindon, Denis; Rodrigues, Joaquim Vicente (2004); Mercator XXI 10.ª edição;
- Ernst&Young (2016). *UK FinTech On the cutting edge: An evaluation of the international FinTech sector*;

- Figueiredo, Maria Elisa Lopes de (2013); *Dinâmicas Relacionais entre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento. Um estudo no Setor dos Serviços - Subsetor Banca*;
- Grande Encontro Banca do Futuro (2018); *Intervenção do Secretário de Estado Adjunto e das Finanças, Ricardo Mourinho Félix*;
- Gronroos, C. 1988. *Service quality: The six criteria of good perceived service quality. Review of Business*, pp. 10-13;
- Hayes, Patrick (2007); *The Next-Generation of Customer Intelligence: Real-Time Value from On-Demand Decisioning. BearingPoint*;
- Jenik, Ivo and Lauer, Kate (2017); *Regulatory Sandboxes and Financial Inclusion; CGAP Working Paper*;
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary (2009); *Principles of Marketing (13<sup>th</sup> Edition). Prentice Hall*, pp. 1-41;
- Mendes, José Amado<sup>22</sup> (2002); *A empresa bancária em Portugal no séc. XX: Evolução e estratégias*;
- Moker M. and Ross J. W. (2016). *Managing Business Complexity: Don't let innovation destroy business value*;
- Noboa, Diane; *La Banca del Futuro: Una mirada al nuevo modelo de banca digital; Estrategia y Soluciones Digitales, Profesora de la Escuela de Empresas USFQ*;
- Porter M (1979). *Strategic Planning. Harvard Business Review*. March issue;
- Rodrigues, Hermano; Silva, Mário Rui (outubro 2018); *Inovação e catching up no sector bancário em Portugal*;
- Santos, Boaventura de Sousa (1995); *Teses para a renovação do sindicalismo em Portugal seguidas de um apelo*;
- Saul J. Berman, Steven Abraham, Bill Battino, Louisa Shipnuck and Andreas Neus, (2007); *IBM Institute for Business Value study*;

---

<sup>22</sup> Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra; Pólo de Viseu do Centro Regional das Beiras da Universidade Católica Portuguesa; membro do Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX (CEIS 20)

Silva, Jerry; D'Alfonso, Steven; DeCastro, Marc; Wester, James; Zink, Thomas; Ainger, Neil; Stiller, Martin (2018); IDC's *Worldwide Digital Transformation Use Case Taxonomy, 2018: Banking*.

## 6.2. Webgrafia

Antunes, José Eiras; 2010; CRM no sector financeiro: (re)conquistar as pessoas para gerir a mudança. Disponível em:

**[https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/crm\\_no\\_sector\\_financeiro\\_reconquistar\\_as\\_pessoas\\_para\\_girir\\_a\\_mudanccedila](https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/crm_no_sector_financeiro_reconquistar_as_pessoas_para_girir_a_mudanccedila)** (Acesso em: 29/04/2019);

Banca Digital e Trading; 2017; Online já não basta, é preciso inovar. Disponível em: **<https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/banca-digital-e-trading-2017/detalhe/online-ja-nao-basta-e-preciso-inovar>** (Acesso em: 04/07/2019);

Bandeira, Mariana; 2019; Robótica e automação podem gerar retorno sobre investimento de 200%. Disponível em: **<https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/robotica-e-automacao-podem-gerar-retorno-sobre-investimento-de-200-424785>** (Acesso em: 05/08/2019);

Barbosa, João Moraes; 2019; Qual a Melhor Conta à Ordem?. Disponível em: **<https://reorganiza.pt/abrir-conta-ordem-4-bancos-em-analise/>** (Acesso em: 09/07/2019);

Belin, Oliver; The Difference Between Blockchain & Distributed Ledger Technology. Disponível em: **<https://tradeix.com/distributed-ledger-technology/>** (Acesso em: 10/07/2019);

Bloomberg; 2017; Bancos testam robôs para atender clientes online. Disponível em: **<https://eco.sapo.pt/2017/08/06/bancos-testam-robos-para-atender-clientes-online/>** (Acesso em: 09/08/2019);

Coimbra, Gabriel; 2019; KPI chave para transformar a sua empresa numa Nativa Digital. Disponível em: **<https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/kpi-chave-para-transformar-a-sua-empresa-numa-nativa-digital>** (Acesso em: 10/07/2019);

Correia, Felipe; 2019; A nova geração dos meios de Pagamento. Disponível em: **<https://www.linkedin.com/pulse/nova-gera%C3%A7%C3%A3o-dos-meios-de-pagamento-felipe-correia>** (Acesso em: 29/04/2019);



Costa, Carlos da Silva; 2018; Intervenção do Governador, Carlos da Silva Costa, no Grande Encontro Banca do Futuro. Disponível em: **<https://www.bportugal.pt/intervencoes/intervencao-do-governador-carlos-da-silva-costa-no-grande-encontro-banca-do-futuro>** (Acesso em: 02/07/2019);

Costa, Carlos da Silva; Schindler ,John; Sunderland, Claire; 2016; Workshop on Digital Banking and FinTech: Challenges and Threats for the Banking System. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/page/sintese-do-workshop-digital-banking-and-fintech-challenges-and-threats-banking-system> (Acesso em: 03/07/2019);

C-Studio; 2017; Desafios da banca na era dos nativos digitais. Disponível em: **<https://www.jornaldenegocios.pt/transformacao-digital/banca---seguros/detalhe/desafios-da-banca-na-era-dos-nativos-digitais>** (Acesso em: 29/04/2019);

Ferreira, Cristina; 2015; As falhas do Banco de Portugal nas quedas do BPN, BPP e BES. Disponível em: **<https://www.publico.pt/2015/04/12/economia/noticia/as-falhas-do-banco-de-portugal-1692097>** (Acesso em: 30/04/2019);

Finnovation; 2015; O que é Fintech. Disponível em: **<http://finnovation.com.br/o-que-e-fintech/>** (Acesso em: 19/10/2018);

IDC; 2019; Banca e indústria fomentam crescimento de big data e business analytics. Disponível em: **<https://www.acist.pt/estudos/ver.php?id=101>** (Acesso em: 05/08/2019);

Jornal de Negócios; 2017; Portugueses já confiam num robot para gerir o seu dinheiro. Disponível em: **<https://www.jornaldenegocios.pt/trading/detalhe/portugueses-ja-confiam-num-robot-para-gerir-o-seu-dinheiro>** (Acesso em: 09/07/2019);

Leitão Lúcia; 2017; 6ª reunião do Fórum para a Supervisão Comportamental – A Banca Digital (Reflexão sobre a Comercialização de Produtos e Serviços Bancários de Retalho através de Canais Digitais). Disponível em: **[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/intervpub20170309\\_II.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/intervpub20170309_II.pdf)** (Acesso em: 29/04/2019);

N26; 2019; Terms and Conditions of N26 Bank GmbH for the premium account “N26 You”. Disponível em: **<https://n26.com/en-eu/about-n26>** (Acesso em: 21/08/2019);

Observador Lab; 2018; O Futuro chegou ao seu banco e é digital. Disponível em: <https://observador.pt/2018/01/10/o-futuro-chegou-ao-seu-banco-e-e-digital/> (Acesso em: 02/07/2019);

Portugal Fintech quer lançar um “innovation hub” em Portugal. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/banca---financas/detalhe/portugal-fintech-quer-lancar-um-innovation-hub-em-portugal> (Acesso em: 18/07/2019);

Sabe o que é uma API (Application Programming Interface)?. Disponível em: <https://pplware.sapo.pt/high-tech/sabe-o-que-e-uma-api-application-programming-interface/> (Acesso em: 07/08/2019)

Single Euro Payments Area; 2014; What Is A Payment Factory?. Disponível em: <https://www.sepaforcorporates.com/single-euro-payments-area/what-is-a-payment-factory-defintion/> (Acesso em: 10/07/2019);

Tavares, Elisabete; 2018; Rivals digitais da banca somam clientes em Portugal. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/banca/1268800/> (Acesso em: 06/08/2019).

## **7. Anexos**

### ***7.1. Anexo I - Questionário***

#### **Da banca tradicional para a banca digital**

No âmbito do mestrado em Gestão e Estratégia Industrial do ISEG – Lisbon School of Economics & Management, pretende-se analisar a evolução do setor bancário e retirar conclusões que serão analisadas na dissertação “Da banca tradicional para a banca digital”.

O objetivo deste questionário consiste em obter informação sobre a sua opinião e grau de aceitação relativamente a um setor bancário mais digital e menos presente fisicamente.

#### **I. Dados do inquirido**

1. Selecione a faixa etária em que se insere:

- ☐ Menos de 18 anos
- ☐ 19 - 29 anos
- ☐ 30 - 39 anos
- ☐ 40 - 59 anos
- ☐ Mais de 60 anos

2. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3. Contexto Profissional:

- ☐ Estudante
- ☐ Desempregado
- ☐ Empregado por Conta de Outrem
- ☐ Empregado em nome próprio
- ☐ Reformado

4. Qual o grau de habilitações literárias?

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Outros

5. Zona de Residência:

- ☐ Alentejo
- ☐ Algarve
- ☐ Centro
- ☐ Norte
- ☐ Grande Lisboa
- ☐ Grande Porto

6. Qual o grau de familiarização com novas tecnologias?

- ☐ Nenhum
- ☐ Básico
- ☐ Intermédio
- ☐ Avançado

**II. Recetibilidade a aplicações móveis**

7. Na hora de tratar dos seus assuntos financeiros que fatores são mais valorizados - classificar de 1 (menos relevante) a 6 (mais relevante)?

- ☐ Atendimento personalizado
- ☐ Eficiência e agilidade – mais ou menos burocracia
- ☐ Imagem da instituição bancária em causa – grau de confiança
- ☐ Variedade de produtos disponíveis
- ☐ Rendibilidade dos produtos
- ☐ Proximidade da instituição financeira

8. Na hora de efetuar pagamentos e transferências qual o meio mais optado?

- ☐ Moedas/Notas
- ☐ ATM (Multibanco)
- ☐ Aplicações móveis
- ☐ Homebanking

9. Utiliza aplicações móveis para movimentar/consultar a sua conta bancária?

- ☐ Sim
- ☐ Não.

10. Quais os motivos para não utilizar qualquer tipo de aplicação móvel? (caso na pergunta anterior tenha respondido "Sim", selecione "Não aplicável" para poder seguir para a próxima pergunta).

- ☐ Insegurança
- ☐ Desconhecimento
- ☐ Custos associados
- ☐ Outro: Qual? \_\_\_\_\_

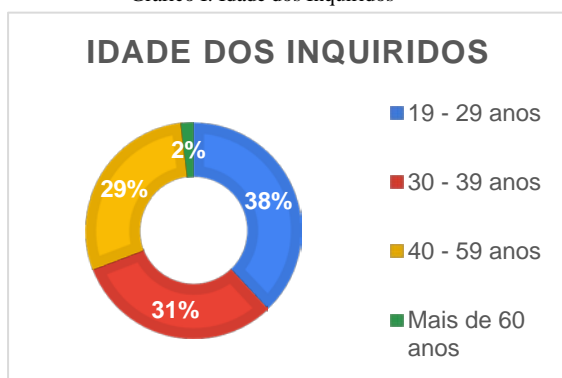
### III. Digitalização do setor e novos produtos

11. Estaria disposto a proceder a uma abertura de conta 100% *online*, ou seja, sem ser presencial?
- ☐ Sim
  - ☐ Não
12. Acredita que no futuro a banca vai ser totalmente digital e não vai ser necessário recorrer aos chamados balcões físicos?
- ☐ Sim
  - ☐ Não
13. De 0 (céptico) a 5 (completamente de acordo), qual o seu grau de aceitabilidade a ter acesso a uma conta bancária sem presença física?
- ☐ 0
  - ☐ 1
  - ☐ 2
  - ☐ 3
  - ☐ 4
  - ☐ 5
14. Já pensou ou chegou mesmo a investir em criptomoeda?
- ☐ Sim
  - ☐ Não
15. Devido a uma questão de rentabilidade, estaria disposto a investir em produtos financeiros em instituições fora de Portugal, mas residentes na União Europeia?
- ☐ Sim
  - ☐ Não

#### 7.2. Anexo II - Gráficos dos Resultados dos Inquéritos

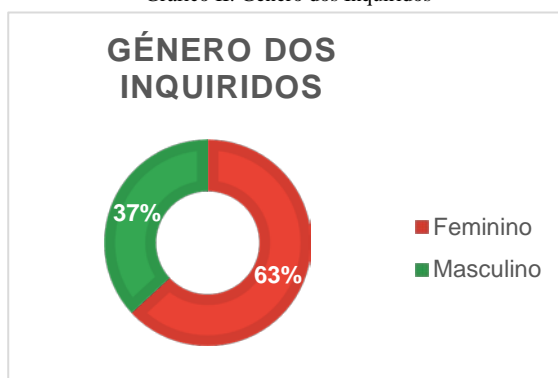
##### a) Perfil Sociodemográfico

Gráfico I: Idade dos Inquiridos



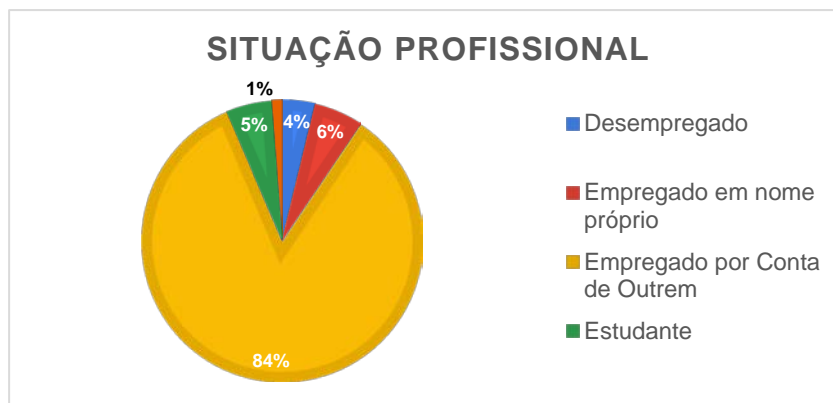
Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.

Gráfico II: Género dos Inquiridos



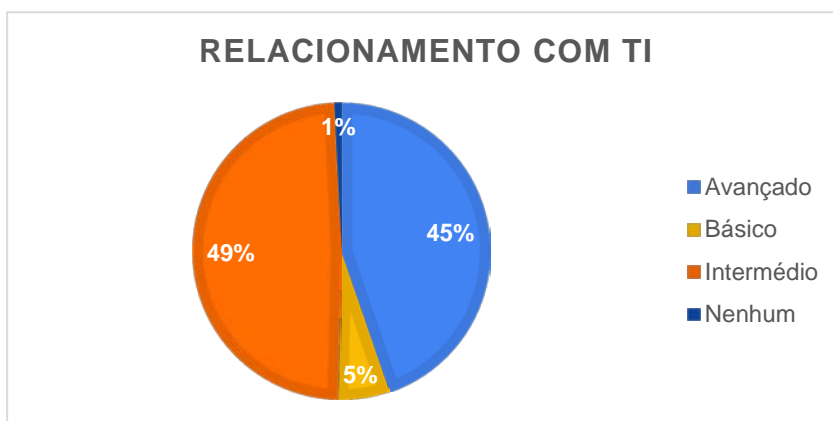
Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.

Gráfico III: Situação Profissional dos Inquiridos



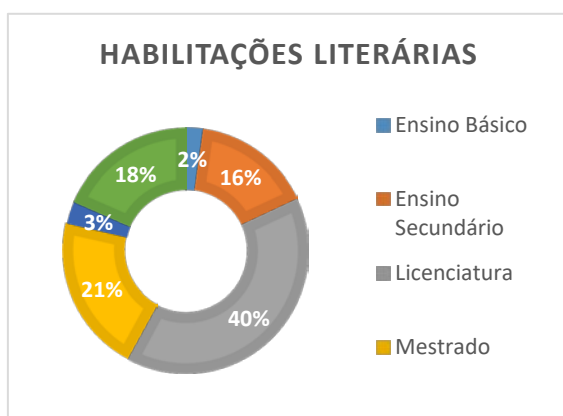
Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.

Gráfico IV: Relacionamento dos Inquiridos com Tecnologias da Informação



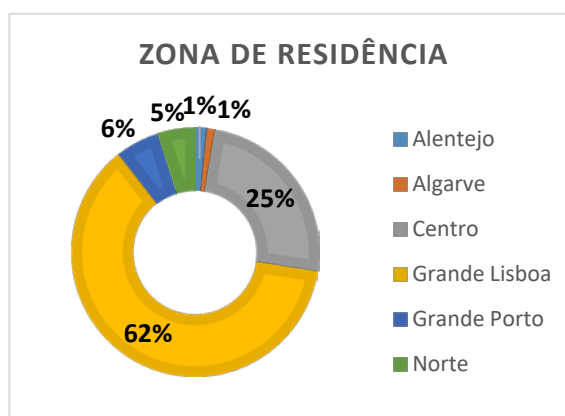
Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.

Gráfico V: Habilitações Literárias dos Inquiridos



Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.

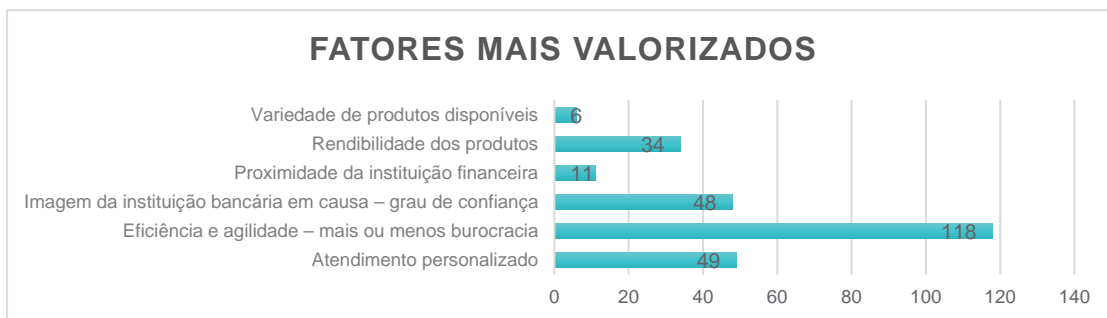
Gráfico VI: Zona de Residência dos Inquiridos



Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.

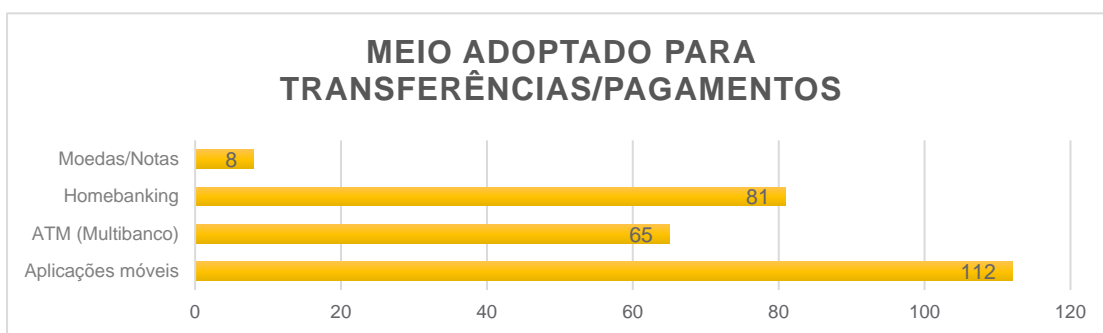
## b) Recetibilidade a aplicações móveis

Gráfico VII: Fatores Mais Valorizados a tratar de assuntos financeiros



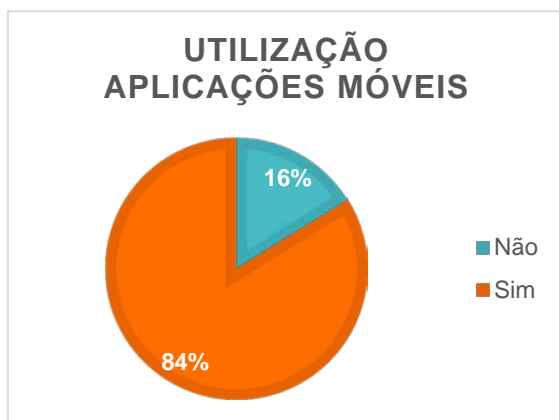
Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.

Gráfico VIII: Meios de pagamento mais adotados pelos inquiridos



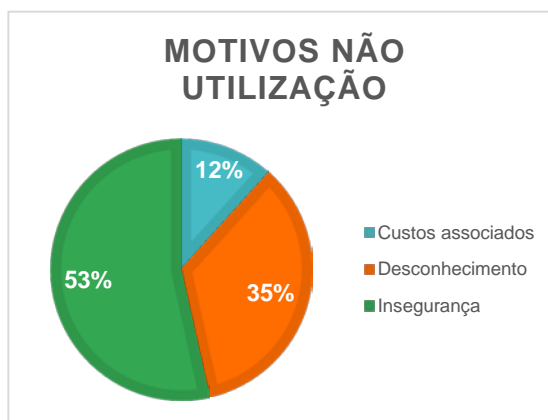
Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.

Gráfico IX: Utilização de *apps* móveis pelos Inquiridos



Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.

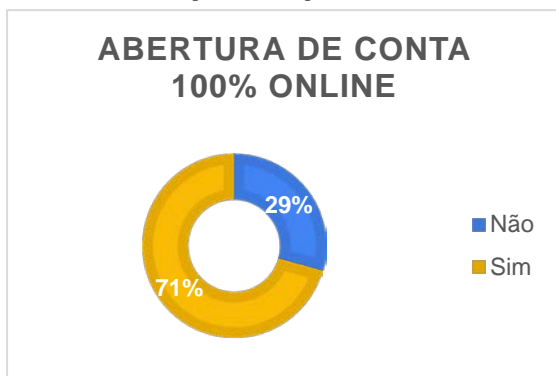
Gráfico X: Motivos para não utilização de *apps* móveis



Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.

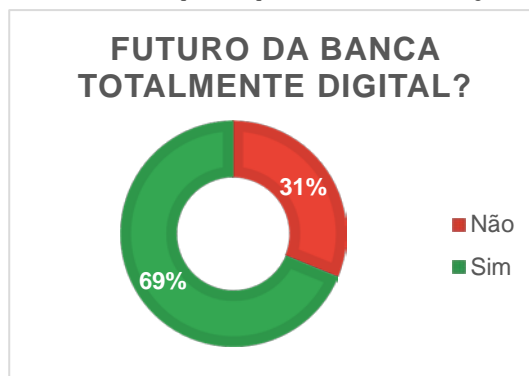
### c) Novos Produtos

Gráfico XI: Disponibilidade para conta 100% online



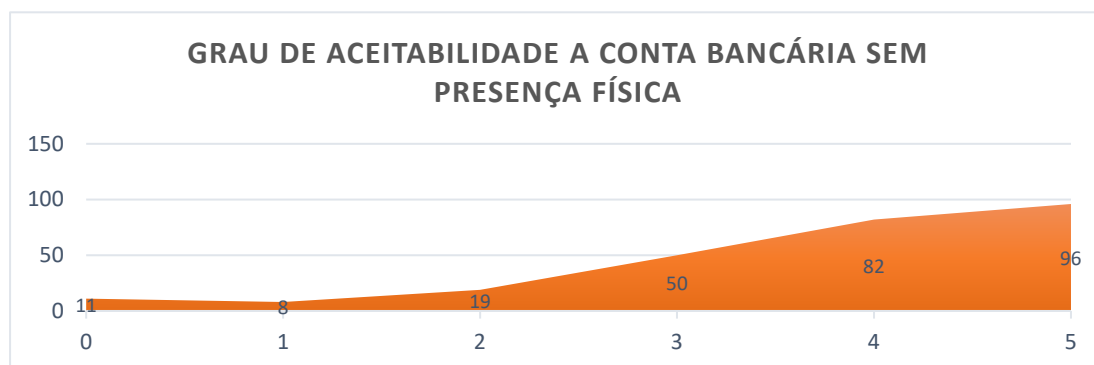
Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.

Gráfico XII: Inquiridos que acreditam na banca digital



Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.

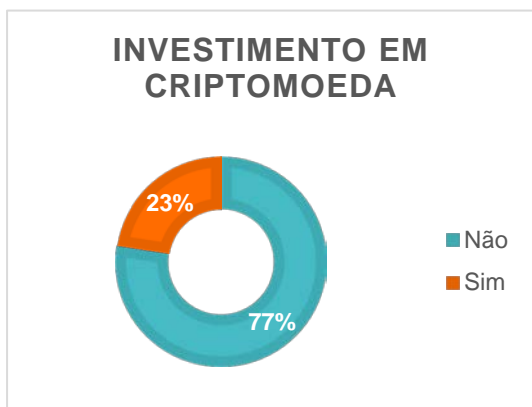
Gráfico XIII: Grau de aceitabilidade para conta bancária sem presença física



0 – discordo completamente a 5 – concordo plenamente;

Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.

Gráfico XIV: Disponibilidade para investir em criptomoeda



Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.

Gráfico XV: Inquiridos que investiriam em produtos financeiros na UE



Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos.



### 7.3. Anexo III - Cálculo de Valor-p

Tabela IV – Valor-p para as várias variáveis em análise

	<b>Idade</b>	<b>Habilitações</b>	<b>Zona de Residência</b>
Relacionamento com TI	0.07028869	0.00000004	0.10730945
Fatores Mais Valorizados	0.48550297	0.00564936	0.12235967
Meios Pagamento Utilizados	0.05177916	0.00000170	0.00025308
Utiliza Apps para movimentar/consultar	0.00246541	0.00000000	0.00182082
Abertura Conta 100% online	0.11977677	0.00000577	0.00050648
Investir em Criptomoeda	0.75598265	0.04578252	0.01309376
Investir Produtos/Serviços Financeiros na UE	0.75023610	0.00002797	0.04826450

Fonte: Elaboração Própria com recurso à informação obtida nos inquéritos e em Excel.